篇首语 | 张雪峰：我参与的饿了么成长轨迹中，这些事需要反思

2021-10-27 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：利莹

时长 05:48 大小 5.33M

你好，欢迎来到《超级访谈：对话张雪峰》这个专栏，我是专栏编辑利莹。

专栏缘起

两个月前我和极客时间总编辑郭蕾去上海，采访前饿了么 CTO 张雪峰，我问他“饿了么曾经经历收购百度外卖，后又被阿里收购，技术团队经过不断分合，以及比较复杂的融合过程，你有什么感悟吗？”他给我讲了讲在不同的角色里，要保证什么样的心态。

假如你是收购方，刚开始的心态一定要有包容性，因为以胜利者的姿态去收购，被收购总会是难受的，要理解。在收购百度外卖的时候，上海的同学就是包容性不够。那假如你是被收购方，也不用太紧张，提前设定好期望值，面对最终的结果就好。

这个回答是他真实经历过后的感悟，在动荡的组织中如何调整心态，很重要。收购百度外卖面临的是两个同质业务的融合，且从技术角度，是一个技术相对弱的团队收购技术相对强的团队；而被阿里收购是补充阿里生态，面临的情况是技术强的团队收购技术相对弱的团队，这是两个类型的案例，他给我做了这样的分析。

其实对于饿了么的这段历史，相信很多同学也略知一二，当然最后饿了么走向被阿里收购的终点，很多人唏嘘，昔日的独角兽企业，没有逃脱这个结局。但在饿了么的发展过程中，对外竞争与对内整合，都在体现一家企业顽强的生命力。

收购与被收购的故事，相信身在其中的人会有更深刻地体悟。张雪峰作为参与其中的一个重要角色，在我们的采访中，也分享了他自己的很多故事。

张雪峰和饿了么的故事

张雪峰从毕业后经历过几段工作，第一段是跟随国内最早的 Blogger 毛向辉做教育软件，两年后跳槽到第二家公司，很高兴拿到薪资翻倍，之后进入一家外企，他最大的喜悦是获得了正式地晋升。再然后就是被大家熟知的：进入微软、出来创业、成为携程国际 BU CTO 再到饿了么 CTO，他的职业成长也是在不断做选择的过程中。

进入饿了么是张雪峰职业生涯里一段非常重要的经历，他和饿了么这个企业更是相互成就。我们往往会更关注他“CTO”这个标签，但他其实也是从一个普通程序员一步步走到 CTO 的岗位。

说一说他的成绩吧，在最初加入饿了么的三年时间里，他将技术团队从几十人扩张到近 2000 人，引进工程界学术界诸多技术牛人；饿了么所能支撑的日订单量级从几十万到千万。这背后的人才吸引、技术文化土壤打造、底层架构建设过程虽然艰难，但最终都变成饿了么飞速发展的坚实后盾。在 IT 圈，饿了么拥抱开源，还有如异地多活、智能调度等这样的技术实践非常具有行业影响力。

但他自己评价自己“算是做出一点成绩的，就是跟这个团队的融合是最成功的。”我想，这也源于他对组织融合、文化融合之难的体会。

在采访过程中，他更多讲了自己做得不好的地方，一些教训、失败或者要去反思的地方，比如：

收购百度外卖后，在团队融合这件事上不够果敢。为了照顾两边情绪，一直不敢做大尺度融合，虽然留住了百度外卖技术团队三分之二的人，但是在这个过程中，增加了团队内耗。

在异地多活的技术决策上有过犹豫，没有一步到位。饿了么异地多活外界以为是一步到位，其实没有，在做异地多活之前还做了灾备，花了不少钱，他认为这是在技术决策上的一次偏差。

不搞团建，他自认为这是有错误的。有人跟他吐槽过，不搞团建，没有让团队之间良好的关系建立起来。对他来说，更是导致后面要付出更大成本去做协调，他最后也反思应该多搞搞能够让大家互相吐露心声的活动。

另外，还讲到管理 1800 多人这样规模的技术团队的无奈，1800 多人的时候，这位 CTO 已经做不到让绝大多数人能够享受这个工作的过程，也很难管到一线，很多一线工程师都不认识这位 CTO。张雪峰离职的那天，办理离职的 IT 跟他说，我还是第一次见您的面，他跟我说在那个情境下感觉是很惭愧的。

对于自己的职业经历，特别是在饿了么的经历，他和极客时间做了分享。我们聊了 100 多个问题，除了上面的故事，我还问了他这些问题，比如：

为什么说自己是“土八路”，把百度外卖说成是“正规军”？

从商业角度，收购百度外卖这件事是不是失败的？

两个团队融合，技术语言要统一吗，这事你怎么处理？

你如何让团队保持激情，喜欢自己做的事？

工程师除了基本的技术能力外，有哪些软技能是你比较看重的？

对团队中一个人偏爱，会不会让其他人觉得不公平？

技术团队的价值是什么？

……

开始采访前，我是非常期待这些问题的答案的，如果你和我一样，那就从接下来的访谈中找答案吧！在极客时间，让技术人发声，为技术人发声，一直是一件很酷的事情，我们希望有更多技术人能分享自己，分享他们看问题的视角。这也是我们做这个专栏的初衷。

接下来每一篇内容我们都会以访谈形式展现，欢迎你多发表看法，如果你觉得内容不错，也欢迎把它分享给你的朋友。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 8 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇 01 | 收购百度外卖："土八路"收购"正规军"

精选留言 (12)

写留言

程军
2021-10-27

前下属火线留名，雪峰总nb!

展开

18

大圣
2021-10-27

emonitor天下无敌

展开

2 13

Condor Hero
2021-10-27

张雪峰、廖雪峰、阮一峰 名字带「峰」都是大牛，搞得都想改名字了，哈哈哈😁。

1 12

张乾
2021-10-28

前百度外卖、饿了么、阿里本地生活员工前来打卡

展开

3

岳明灯

2021-10-27

一听说前CTO的课，立马来了！

展开

2

北国骑士

2021-10-27

我以为是考研的那个张雪峰

展开

1 2

rollo

2021-10-27

曾经荣幸在雪峰总团队工作 看到微信推送 十分惊喜 火速订阅

1

iHTC

2021-10-29

□ 牛逼！学习与总结，值得思考！

展开

听雨

2021-10-28

最开始看名字以为是考研那位张雪峰

展开

Alex

2021-10-28

慕名而来，学习大牛的经验。

展开

I

2021-10-28

北五楼的倒能经常见到CTO，彼时雪峰总多是双肩包步履匆匆的从入口向里走去，最深的印象是经常会去取一些书，书名我还记得一些。没想到离职近两年，倒能从此处学习其心得体会，感谢之余亦不胜唏嘘。

铁做的轮子

2021-10-27

支持一下，老MCS的大拿。😄铁轮

展开

1